The Role of Participatory Management in Advancing the Objectives of Architectural Decoration Conservation and Restoration Projects (With Emphasis on the Supervisory Experience of Architectural Decorations in Historical Monuments of Khorasan Razavi)

Mozhgan Mousazadeh *

Supervisor of Architectural Decorations in Historical Monuments of Khorasan Razavi, Mashhad, Iran.

Abstract

Modern management has increasingly attracted the attention of executive and organizational systems in recent decades. The application of its key components, such as systems thinking, contingency decision-making, the importance of leadership and effectiveness, goal and strategy setting, motivation, and self-regulation, constitutes part of the success factors for today's human resource managers.

Preservation, restoration, and protection of historical buildings are among the fundamental objectives in the field of cultural heritage. This descriptive–survey study, conducted through a qualitative–analytical method and based on the author's field experience in supervising 25 projects on the conservation, restoration, and documentation of architectural decorations in historical buildings across Khorasan Razavi province between 2007 and 2016, demonstrates that restoration teams are often composed of academic experts, traditional craftsmen, or a blend of related competencies, each possessing a unique insight and professional commitment to the authenticity of the buildings.

Managers who identify the most qualified individuals and adopt a participatory management approach not only achieve better outcomes in the given projects but also ensure job satisfaction, productivity, synergy, and the professional growth of their teams. Furthermore, they establish sustainable career paths and create opportunities to train and nurture skilled groups for future specialized projects.

Keywords: Conservation and Restoration, Architectural Decorations, Participatory Management, Historical Monuments.

Knowledge and Conservation Restoration

Special Issue. No.4
March 2019
Pages 22-30

https://journal.richt.ir/kcr

Corresponding Author

Mozhgan Mousazadeh

Email
mosazadehm@yahoo.com
acckhr2017@gmail.com

Copyright © 2020, Knowledge of Conservation and Restoration. This is an open-access article distributed under the terms of the Creative Commons Attribution noncommercial 4.0. International License which permits copy and redistribute the material just in noncommercial usages, provided the original work is properly cited.

[Downloaded from kcr.richt.ir on 2026-11-24]

نقش مدیریت مشارکتی در پیشبرد اهداف پروژه‌های حفاظت و مرمت تزئینات معماری بناهای تاریخی

(با تأکید بر تجربه نظارت تزئینات معماری بناهای تاریخی خراسان رضوی)

مژگان موسی زاده*

ناظر تزئینات معماری بناهای تاریخی خراسان رضوی، ایران.

چکیده

یکی مدیریت نوین در دهه‌های اخیر توجه بسیاری از نظام‌های اجرایی و سازمانی را به خود جلب کرده است. به‌طوری‌که به‌کارگیری عناصر کلیدی این رویکرد مانند نگاه سیستمی، تصمیم‌گیری اقتضایی، اهمیت رهبری و اثربخشی، تعیین اهداف و راهبرد، ایجاد انگیزش و تقویت خودکنترلی بخشی از عوامل موفقیت مدیران امروزی را در منابع انسانی تشکیل می‌دهد. حفاظت، مرمت و صیانت از بناهای تاریخی از اهداف بنیادین در حوزه میراث فرهنگی به شمار می‌آیند. این مقاله با رویکردی توصیفی–پیمایشی و روش کیفی–تحلیلی با بهره‌گیری از تجربه میدانی نگارنده در نظارت بر ۲۵ پروژه حفظت، مرمت و مستندسازی تزئینات معماری بناهای تاریخی استان خراسان رضوی در فاصله سال‌های ۱۳۸۶ تا ۱۳۹۵، به بررسی نقش مدیریت مشارکتی در تحقق اهداف پروژه‌های مرمتی می‌پردازد. نتایج پژوهش نشان می‌دهد مدیریت مشارکتی در پروژه‌های مرمتی می‌تواند اثربخشی عملیات را افزایش دهد و با ایجاد مسیر شغلی پایدار، فرصت تربیت و پرورش گروه‌های متخصص برای پروژه‌های آتی را فراهم آورد.

واژگان کلیدی: پاتین، آثار برنزی تاریخی، خوردگی، ارزش‌ها، اصول و مبانی نظری حفاظت و مرمت، تزئینات معماری، مدیریت مشارکتی، بناهای تاریخی

فصلنامه دانش حفاظت و مرمت

ویژه‌نامه: شماره ۴، زمستان.۱۳۹۷
صفحات ۲۲-۳۰

https://journal.richt.ir/kcr

نویسنده مسئول
مژگان موسی زاده

رایانامه
mosazadehm@yahoo.com
acckhr2017@gmail.com

مقاله منتخب دوازدهمین همایش دو سالانه حفاظت و مرمت اشیاء فرهنگی و تاریخی و تزئینات وابسته به معماری
دسترسی به این مقاله برای همگان آزاد است. هرگونه استفاده غیر تجاری از آن در صورت ارجاع مناسب، مجاز شناخته می‌شود.

[Downloaded from kcr.richt.ir on 2026-11-24]

مقدمه

حفاظت از تزئینات معماری در بناهای تاریخی، بخشی مهم و ظریف از فرایند مرمت است که نه‌تنها به جنبه‌های فنی، بلکه به ابعاد اجتماعی، مدیریتی و بین‌نهادی نیز بستگی دارد (فرجی و یزدان‌پناه، ۱۳۹۶). در دهه‌های اخیر، با افزایش پیچیدگی پروژه‌های مرمتی و لزوم نظرسنجی و تعامل قانونی با برخی نهادهای مختلف نظیر شهرداری و اوقاف، ضرورت استفاده از رویکردهای مشارکتی در مدیریت پروژه‌های مرمت بیش از پیش احساس شده است (اکبری، ۱۴۰۰). این مقاله با تأکید بر تجربه نظارت در استان خراسان رضوی، در پی پاسخ به این پرسش است که مدیریت مشارکتی چگونه می‌تواند اهداف پروژه‌های مرمتی را محقق سازد.

حفاظت و مرمت بناهای تاریخی و تزئینات وابسته به معماری، از وظایف بنیادی و مأموریت‌های اصلی سازمان میراث فرهنگی، صنایع‌دستی و گردشگری ایران است که در بندهای نخست اساسنامه تأسیس این سازمان تصریح شده است. با توجه به تنوع، قدمت و پراکندگی جغرافیایی این آثار در سراسر کشور، ادارات و معاونت‌های استانی وظیفه نظارت، نگهداری و صیانت از این میراث ارزشمند را بر عهده دارند. در این میان، شرایط خاص اقلیمی و جغرافیایی ایران، گستردگی پروژه‌های حفاظتی، محدودیت منابع انسانی و مالی، و ضرورت به‌کارگیری تخصص‌های متنوع، از مهم‌ترین چالش‌هایی است که موفقیت پروژه‌های مرمت را با پیچیدگی‌هایی همراه می‌سازد. این پروژه‌ها اغلب نیازمند همکاری بین‌حرفه‌ای میان کارشناسان دانشگاهی، استادکاران تجربی و نیروهای فنی هستند که هر کدام با دانش و تجربه‌ای متفاوت در فرایند حفاظت و مرمت مشارکت دارند.

بخشی از عوامل موفقیت مدیران امروزی را به‌کارگیری عناصر کلیدی این رویکرد مانند نگاه سیستمی (Bertalanffy, 1968) تصمیم‌گیری اقتضایی (Fiedler, 1967)، اهمیت رهبری و اثربخشی (Bass. Avolio, 1994)، تعیین اهداف و استراتژی، ایجاد انگیزه و تقویت خودکنترلی در منابع انسانی (Deci & Ryan, 1985) تشکیل می‌دهد. در حوزه میراث فرهنگی، حفاظت، مرمت و صیانت از بناهای تاریخی از اهداف بنیادین به شمار می‌آیند (Feilden, 2003). در چنین بستری، مدیریت کارآمد و به‌ویژه رویکرد مدیریت مشارکتی می‌تواند عاملی تعیین‌کننده در افزایش کیفیت اقدامات، پیشگیری از خطاهای عملیاتی و ارتقای رضایت شغلی گروه‌های اجرایی باشد. پژوهش‌های جدید نشان می‌دهند مدیرانی که رویکرد سیستمی و مشارکتی را در تصمیم‌گیری‌های خود لحاظ می‌کنند، ضمن ایجاد انگیزه و روحیه همکاری در میان نیروها، قادرند مسیر دستیابی به اهداف کوتاه‌مدت و بلندمدت سازمان‌های متولی میراث فرهنگی را هموار سازند.

با توجه به اهمیت این موضوع، پژوهش حاضر با هدف بررسی نقش مدیریت مشارکتی در پیشبرد اهداف پروژه‌های حفاظت و مرمت تزئینات معماری بناهای تاریخی طراحی شده است و می‌کوشد با تحلیل شواهد میدانی و اعتبارسنجی نتایج، مبنایی برای بهبود شیوه‌های مدیریت در این حوزه ارائه دهد.

این مقاله با رویکردی ترکیبی و بهره‌گیری از روش پیمایشی، به بررسی نقش مدیریت مشارکتی در ارتقای کیفیت و اثربخشی پروژه‌های حفاظت و مرمت تزئینات معماری بناهای تاریخی می‌پردازد .داده‌ها از طریق مشاهده میدانی، مصاحبه با کارشناسان و مطالعه اسناد جمع آوری و تحلیل شده‌اند. نتایج نشان می‌دهد که مشارکت فعال استادکاران، کارشناسان و مدیران پروژه موجب افزایش تعهد گروه، کاهش خطاها و دستیابی به اهداف بلندمدت سازمانی ازجمله تربیت نیروی متخصص می‌شود. مدل پیشنهادی پژوهش نیز نشان می‌دهد که عوامل درونی (نظیر طراحی طرح مرمت و گروه تخصصی) و عوامل بیرونی (نظیر موقعیت جغرافیایی و سیاست‌های کلان) در کنار سبک مدیریت مشارکتی، به‌صورت سیستمی بر موفقیت پروژه اثرگذارند. این نتایج ضمن تأیید یافته‌های پژوهشگران پیشین (بنیس،۱۳۸۳؛ اولریش و همکاران، ۱۳۸۸) الگویی عملیاتی برای پروژه‌های مشابه ارائه می‌دهد.

مدل نظری و پیشینه

تأثیر متقابل عوامل بیرونی و درونی به‌عنوان یک سیستم قلمداد می‌شود. سیستم ، مجموعه‌ای از اجزای وابسته به یکدیگر است که در جهت رسیدن به یک هدف مشترک با یکدیگر هماهنگی لازم را به عمل‌آورده و هرگونه تغییر در هر یک از اجزا منجر به تغییر در کل مجموعه خواهد شد (دشمن‌زیاری و بزرگ‌زاده، ۱۳۹۰). نحوه عملکرد مدیران در هر سیستم با توجه به شرایط درونی و بیرونی که آن را احاطه نموده، بسیار پیچیده است و برای موفقیت امر، نحوه نگرش و هنر مدیریت به‌گونه‌ای که فعالیت‌ها مانع یکدیگر نباشند و حتی در تسهیل یکدیگر کمک نماید، لازمه مدیریت مؤثر است و چه بسا در کنار قابلیت‌های مدیریت از سه دسته مهارت در مدیریت نیز یاد شده است: مهارت ادارکی، انسانی، تخصصی یا فنی (حبیبی، ۱۳۷۹).

مدیریت مشارکتی ، با هدف بهره‌گیری از ظرفیت‌های فکری و عملی کارکنان در فرایند تصمیم‌گیری و اجرا به‌عنوان یکی از سبک‌های مهم مدیریت نوین تعریف می‌شود (فرهنگی و صفرزاده، ۱۳۹۰) این رویکرد بر مبنای توانمندسازی، ایجاد انگیزه درونی و تقسیم مسئولیت‌ها در سطوح مختلف سازمان شکل می‌گیرد (بنیس، ۱۳۸۳؛ اولریش و همکاران، ۱۳۸۸). به اعتقاد بلیک و موتون، مشارکت

[Downloaded from kcr.richt.ir on 2026-11-24]

کارکنان در تصمیم‌گیری‌های کلیدی می‌تواند منجر به هم‌راستایی اهداف فردی و سازمانی گردد (Blake, R. R., & Mouton, 1964).
پروژه‌های حفاظت و مرمت بناهای تاریخی ازجمله پروژه‌های تخصصی با ماهیت بین‌رشته‌ای هستند که نیازمند هماهنگی مستمر میان کارشناسان دانشگاهی، استادکاران تجربی و نیروهای فنی‌اند (حبیبی، ۱۳۷۹). این پروژه‌ها معمولاً در بستر سازمانی پیچیده‌ای انجام می‌شوند که در آن عوامل درونی (گروه تخصصی) و بیرونی (محدودیت منابع، شرایط اقلیمی، پراکندگی جغرافیایی) بر چگونگی و کیفیت اجرا تأثیر مستقیم دارند (دشمن‌زیاری و بزرگ‌زاده، ۱۳۹۰). ازاین‌رو، کاربرد مدل‌های مدیریتی مبتنی بر مشارکت می‌تواند بهره‌وری و رضایت شغلی گروه‌های اجرایی را افزایش دهد (رضاییان، ۱۳۸۰).
رویکرد سیستم‌ها، به‌عنوان نظریه‌ای جامع در مدیریت، سازمان را همچون مجموعه‌ای از اجزای وابسته به هم می‌بیند که تغییر در هر جزء بر کل سیستم تأثیر می‌گذارد (دشمن‌زیاری و بزرگ‌زاده، ۱۳۹۰). در پروژه‌های مرمت، درک روابط سیستمی، شناسایی بازیگران و عوامل محیطی، لازمه موفقیت اقدامات حفاظتی است.
در حوزه انگیزش نیز نظریه نیازهای مازلو (1943) و نظریه انگیزشـ بهداشت هرزبرگ (1959) از بنیان‌های مهم محسوب می‌شوند که بر نقش نیازهای انسانی و رضایت شغلی در بهره‌وری تأکید دارند (رضاییان، ۱۳۸۰).
مطالعات مشابه (نظیر تحقیقات ارمسترانگ، ۲۰۰۶؛ حکیمی‌پور، ۱۳۸۰؛ بنیس، ۱۳۸۳) نشان داده‌اند که اعمال سبک‌های مدیریتی مشارکتی در پروژه‌های عمرانی و فرهنگی، علاوه‌بر ارتقای کیفیت کار، به بهینه‌سازی منابع و توسعه سرمایه انسانی کمک می‌کند. در ایران، هرچند پژوهش‌هایی درباره مدیریت منابع انسانی و مرمت انجام شده، اما تمرکز بر پیوند این دو موضوع و مدل‌های مدیریتی مشارکتی کمتر مورد توجه قرار گرفته است؛ بنابراین پژوهش حاضر با هدف پر کردن این خلأ طراحی شده است.
مدیریت مشارکتی نوعی سبک رهبری است که بر توانمندسازی اعضای گروه و استفاده از دانش و تجربه آن‌ها در تصمیم‌سازی تأکید دارد (حبیبی، ۱۳۷۹؛ اولریش و همکاران۱۳۸۸). در پروژه‌های مرمتی، وجود استادکاران، متخصصان دانشگاهی و مدیران عملیاتی، فرصت مغتنمی برای اجرای این سبک مدیریت فراهم می‌کند. در مدل پیشنهادی این پژوهش، عوامل درونی و بیرونی سیستم، در تعامل با سبک مدیریت، منجر به تحقق اهداف کوتاه‌مدت در کیفیت عملیات مرمت و در بلندمدت منجر به تربیت نیروی متخصص و ایجاد فرصت‌های شغلی می‌شوند. پژوهش‌های جدید نشان می‌دهند که در چنین پروژه‌هایی، بهره‌گیری از شیوه مدیریت مشارکتی می‌تواند ضمن پیشگیری از تعارضات کاری، انگیزه نیروها را افزایش دهد و کیفیت اقدامات حفاظتی را تضمین کند (UNESCO, 2015; ICOMOS, 2013).
در این پژوهش ضمن مصاحبه نیمه ساختاریافته با ۱۲ کارشناس حرفه‌ای به مطالعه مستندات پروژه‌های نظارت و امور مرتبط به مرمت تزئینات معماری بناهای تاریخی خراسان رضوی در فاصله سال‌های ۱۳۸۶ الی ۱۳۹۵ نظیر تزیینات کاشی و مقرنس ایوان و اسپرهای ملک زوزن خواف و مدرسه غیاثیه خرگرد خواف (۱۳۹۴ و ۱۳۹۵)، گچ‌بری‌های بندیان درگز (۱۳۹۱)، تزئینات نقاشی گنبدخانه مزار شیخ احمد جام و مدرسه غیاثیه (۱۳۹۴ و ۱۳۸۶)، تزئینات کاشیکاری گنبد سبز مشهد (۱۳۹۴)، تزئینات کاشی معقلی مزار مولانا تایباد و پدر مولانا (۱۳۹۵)، تزئینات نقاشی زیر گنبد مسجد شاه مشهد (۱۳۸۹)، نمای قدیمی ساختمان جراحی بیمارستان امام رضا (ع) و... پرداخته شده است. تحلیل داده‌ها با روش کدگذاری باز و محوری نشان داد که رویکرد مشارکتی نقش کلیدی در هماهنگی میان استادکاران سنتی و متخصصان دانشگاهی و حوزه نظارت داشته است. این رویکرد با تکیه بر نظریه سیستم‌های باز (Katz & Kahn, 1978) و رهبری مشارکتی (Yukl, 2002)، سعی در ایجاد ساختار منعطف و درعین‌حال متعهد به هدف دارد.

گستره مفهومی

در رویکرد و نگاه سیستمی، تصمیم‌گیری اقتضایی، اهمیت رهبری و اثربخشی، تعیین اهداف و استراتژی، ایجاد انگیزش و تقویت خودکنترلی در منابع انسانی تشکیل می‌دهد(رضائیان، ۱۳۹۹؛ افجه‌ای، ۱۳۹۷). در حوزه میراث فرهنگی، حفاظت، مرمت و صیانت از بناهای تاریخی از اهداف بنیادین به شمار می‌آید (سازمان میراث فرهنگی، ۱۴۰۱). گروه‌های اجرایی مرمت اغلب ترکیبی از متخصصان دانشگاهی، استادکاران تجربی و تلفیقی از مهارت‌های مرتبط‌اند که برخوردار از بینشی خاص و تعهدی حرفه‌ای به اصالت بنا هستند (دهقانی، ۱۳۹۸). مدیرانی که در مسیر چنین پروژه‌هایی شایسته‌ترین نیروها را شناسایی کرده و رویکرد مشارکتی را مبنای کار قرار می‌دهند، نه‌تنها در اجرای همان پروژه موفق‌تر عمل می‌کنند، بلکه رضایت شغلی، بهره‌وری، هم‌افزایی و پیشرفت مهارتی نیروها را نیز تضمین می‌نمایند (افجه‌ای، ۱۳۹۷؛ فلاح و خدایاری‌فرد، ۱۴۰۰) و با ایجاد مسیر شغلی پایدار، فرصت تربیت و پرورش گروه‌های متخصص برای پروژه‌های آتی را فراهم می‌آورند.
مدیریت نوین در دهه‌های اخیر توجه بسیاری از نظام‌های اجرایی و سازمانی را به خود جلب کرده است (Mintzberg, 2009) و بخشی از عوامل موفقیت مدیران امروزی را به‌کارگیری عناصری مانند نگاه سیستمی (Senge, 2006) و رهبری اثربخش (Bass & Avolio,

[Downloaded from kcr.richt.ir on 2026-11-24]

1994) تشکیل می‌دهد. با توجه به اهمیت و ارزش‌های منحصر به فرد بناهای تاریخی که به بخشی از آن‌ها اشاره شد، نقش و جایگاه مدیریت به سبک مشارکت جهت حفظ و نگهداری اصولی و بالا بردن عمر اثر به‌صورت بهینه و پیشگیری از بروز خطرات احتمالی به‌واسطه برخی اقدامات عملیاتی و همچنین در راستای اهداف بلندمدت سیستم، مشهود است و می‌تواند در راهبردهای آینده به کار گرفته شود.

بناهای تاریخی و تزئینات معماری به کاررفته در آن‌ها بخشی از میراث ملموس و هویت فرهنگی کشورها هستند که نظر به پتانسیل، قابلیت، پیشینه تاریخی، زمینه اجتماعی–اقلیمی و همچنین سیاست‌های کلان، می‌توانند علاوه‌بر شناخت و معرفی فرهنگ کشورها و منطقه، سهم عمده‌ای در درآمدزایی (اقتصاد فرهنگی) دولت‌ها داشته باشند. از این جهت حفظ و نگهداری این آثار برای کلیه کشورهایی که دارای چنین قابلیت و پتانسیل‌هایی هستند، به‌صورت مداوم و مستمر در دستورکار قرار گرفته و بر عهده سیستم‌هایی است که در هر کشور متولی این امر هستند. با توجه به اهمیت و ارزش‌های منحصر به فرد بناهای تاریخی که به بخشی از آن‌ها اشاره شد، نقش و جایگاه مدیریت به سبک مشارکت جهت حفظ و نگهداری اصولی و بالا بردن عمر اثر به‌صورت بهینه و پیشگیری از بروز خطرات احتمالی به‌واسطه برخی اقدامات عملیاتی و همچنین در راستای اهداف بلندمدت سیستم، مشهود است و می‌تواند در راهبردهای آینده به کار گرفته شود.

حفاظت و مرمت بناهای تاریخی و تزئینات معماری، معمولا توسط نیروهای تخصصی، کارشناس، استادکار و یا تلفیقی از تخصص‌های مختلف انجام می‌گیرد. البته با توجه به شرایط و کمبود زمینه کار جهت کسب تجربه، معمولا تعداد این نیروهای متخصص به اندازه سایر رشته‌ها، زیاد نیست و گاهی انتخاب افراد برای پروژه‌ای خاص، محدودیت بسیار دارد و حتی با سابقه اجرایی، رزومه، تبحر و شخصیت حرفه‌ای ذکرشده در الزامات شرح خدمات هم‌خوانی ندارد. علاوه‌بر این، مدیریت چنین پروژه هایی گاه به لحاظ منابع اعتباری، انسانی و عوامل تاثیرگذار مستقیم و یا غیرمستقیم درونی و برون سیستم با محدودیت و حواشی خاص روبرو است. در چنین احوالی،نیاز به اعمال نحوه و سبک مدیریتی خاص، جهت دستیابی به اهداف میان‌مدت و یا بلندمدت احساس می‌گردد.

در سال‌های گذشته تعداد فارغ‌التحصیلان رشته مرمت رو به افزایش بوده و از طرفی ایجاد شغل ثابت در این زیمنه برای آن‌ها دور از ذهن شده است ولیکن نقش راهنمایی و هدایت مدیر در تقویت و ارائه راهکار در ایجاد شغل و خوداتکایی امر بسیار موثریاست که سبب می‌شود کارشناسان تصور نکنند برای تخصص خود تنها متکی به یک کانون واحد هستند. برخی پروژه‌های حفاظت و مرمت، با توجه به نوع، پیچیدگی‌ها و شرایط خاص، مستلزم به‌کارگیری تخصص‌های مرتبط و یا حتی در ظاهر غیرمرتبط (نظیر عکاس و مستندسازحرفه‌ای، زمین‌شناس، جامعه شناس و..) هستند. در چنین مواقعی اگر مدیر در عمل تفکر سیستمی داشته باشد، می‌تواند حواشی، توانایی و قابلیت‌ها را شناسایی کرده و در آرشیو ذهنی تحلیل، تبیین، احصا و ذخیره نماید تا در مواقع تطبیقی و مورد نیاز، از مولفه و شاخص‌ها، تعاملات مشارکتی را در ایجاد مشاغل جانبی و حرفه‌ای به سیستم، معرفی نماید و یا در فرصت‌های شغلی دیگر از آن‌ها بهره‌برداری کند. البته این مهم (پرورش گروه‌های لایق و شایسته) بخشی از اهداف بلندمدت مدیریت مشارکتی نیز می‌تواند باشد.

تعداد کثیری از بناهای تاریخی ایران عزیزمان به لحاظ پیشینه، اهمیت ، قدمت، هویت ذاتی، غنای فرهنگی–هنری و فن‌شناسی یا تزئینات معماری، در بسیاری از مجامع معتبر ملی و فراملی در مضامین و قابلیت‌های گوناگون به‌عنوان نمونه‌های منحصربه‌فرد شناخته می‌شوند.

گاهی برخی از این بناهای تاریخی علی‌رغم شاخص‌های انحصاری–فرهنگی، به‌لحاظ دورافتادگی و پراکندگی جغرافیایی مهجور واقع شده‌اند. در صورتی‌که پروژه‌های عملیاتی حفاظت و مرمت برای چنین بناهایی از سوی سیستم متولی در دستور کار قرار گیرد، از آنجا که نظارت مستقیم و مستمر روزانه، به‌لحاظ برخی محدودیت‌ها مهیا نیست، نقش و اهمیت رهبری و مدیریت مشارکتی کاملا محسوس می‌گردد تا علاوه‌بر انتخاب افراد شایسته و متعهد، انگیزه لازم را در اعضای گروه اجرایی ایجاد نماید. در این صورت از آنجا که این افراد خود را در هدف سهیم و اثرگذار می‌دانند، درک عمیق از خودکنترلی در آنها نهادینه و ، برایشانمشهود می‌شود که کوچک‌ترین اشتباه اجرایی گاه بخشی از سندیت تاریخی را حذف و یا خدشه‌دار می‌نماید که قابل جبران نیست (در برخی موارد هیچ فردی جز خودشان از اشتباه آگاهی نمی‌یابد).

سازمان میراث را به عنوان سیستم درونی و متولی یاد کردیم که مدیر در جایگاه تصمیم‌گیری، باید شناخت عمقی از عوامل تاثیرگذار درونی و بیرونی داشته باشد تا در پروژه‌های اجرایی حفاظت و مرمت بناهای تاریخی و تزئینات معماری، بر ارتقاء کیفیت عملکرد اعضا گروه اثر گذارد و در دستیابی به موفقیت و اهداف کوتاه‌مدت و بلندمدت پروژه نقش بهینه داشته باشد. برای شفاف‌سازی اهمیت، شناخت و درک عمیق عوامل بیرونی و درونی چنین سیستمی به‌منظور پیشبرد اهداف (میان‌مدت و بلندمدت) پروژه‌های حفاظت و مرمت بناهای تاریخی و تزئینات معماری، می‌توان گفت عوامل درونی که در اینجا از آن‌ها به‌عنوان اهداف میان‌مدت یاد شده، شامل کلیه مباحث و ضرورت امر در

[Downloaded from kcr.richt.ir on 2026-11-24]

قالب شرح خدمات (چگونگی و نحوه انجام کار به‌لحاظ کمی و کیفی) است،ولکین اهداف بلندمدت در چنین پروژه‌هایی، کشف و ردیابی مولفه‌هایی است که به‌صورت غیرمستقیم و یا مستقیم در دل امر وجود داشته و یا نمود یافته است. مدیری که سبک مشارکتی را در پیش گرفته است به‌واسطه تعامل، همفکری و ایجاد انگیزه در نیروها، فرصت‌ها و تهدیدها را درک و شناسایی می‌کند و از طریق کسب اطلاعات و بینشی صحیح برای آینده سیستم، اهداف بلندمدت (شناخت و ایجاد شغل، تربیت مدیران عملیاتی و...) را از دل همین پروژه‌ها کشف و راهبرد را براساس اهداف بنیادی هدف‌گذاری می‌نماید.

تحلیل داده‌ها

مدیریت مشارکتی بر مبنای همکاری و تبادل اطلاعات میان ذی‌نفعان تعریف می‌شود. این رویکرد در حوزه میراث فرهنگی، از طریق به‌کارگیری دیدگاه‌های بین‌رشته‌ای، افزایش شفافیت و تقویت مسئولیت‌پذیری جمعی منجر به نتایج مؤثرتر می‌شود (ایمانی و نعمتی، ۱۳۹۸). همچنین، ارتباط پایدار میان کارفرما، مشاور، مجری و نهادهای نظارتی می‌تواند در کاهش خطاهای اجرایی و ارتقای کیفیت مرمت تأثیرگذار باشد (جعفری و سلطانی، ۱۳۹۹). اطلاعات نظری و پیشینه علمی از طریق مطالعه منابع کتابخانه‌ای، مقالات علمی داخلی و بین‌المللی (ایکوموس، یونسکو) و گزارش‌های اجرایی مرمت تزئینات در میراث فرهنگی خراسان رضوی گردآوری شد. داده‌های میدانی از طریق مصاحبه‌های عمیق نیمه‌ساختاریافته با مدیران پروژه‌های مرمت، کارشناسان، استادکاران بومی و مشاوران مرتبط انجام گرفت. جامعه آماری پژوهش، مدیران و کارشناسان اجرایی تعدادی از پروژه‌های شاخص مرمت بناهای تاریخی خراسان رضوی، فارس و اصفهان بوده‌اند که تجربه عملی در مدیریت مشارکتی داشته‌اند.

در این تحقیق، اعتبارسنجی داده‌های کیفی با استفاده از روش مثلث‌سازی(Triangulation) میان اسناد، مشاهدات میدانی و بازخورد مصاحبه‌شوندگان صورت گرفت و تحلیل داده‌ها با استفاده از کدگذاری باز و محوری (Strauss & Corbin, 1988) و استخراج مقوله‌های اصلی انجام شد. همچنین جهت تقویت روایی نتایج، بخشی از یافته‌های استخراج‌شده با گروهی از خبرگان و صاحب‌نظران مدیریت پروژه‌های مرمت مورد بازبینی و تأیید قرار گرفت. بازه زمانی ۱۳۸۵ تا ۱۳۹۵ با تمرکز اصلی بر پروژه‌هایی است که تلفیق گروه‌های تخصصی و استادکاری در آن‌ها پررنگ بوده و سبک مدیریت مشارکتی در آن‌ها نقشی مؤثر ایفا کرده است.

این پژوهش طی بازه زمانی ۱۳۸۵ تا ۱۳۹۸ و با تمرکز بر پروژه‌های مرمت تزئینات معماری در بناهای تاریخی خراسان رضوی (تحت نظارت نویسنده) انجام شده است. تمرکز اصلی بر پروژه‌هایی است که تلفیق گروه‌های تخصصی و استادکاری در آن‌ها پررنگ بوده و سبک مدیریت مشارکتی در آن‌ها نقشی مؤثر ایفا کرده است. نمونه‌ای از کدهای استخراج‌شده در جدول ۱ طبقه بندی شده است. علاوه‌بر آن سایرکدها شامل:ارتقاء تعهد تیمی، افزایش کیفیت عملیات، کاهش خطا، شناسایی فرصت‌های آموزشی و تقویت اعتماد بین مدیران و استادکاران بوده است.

تحلیل داده‌ها نشان می‌دهد که مدیریت مشارکتی نه تنها موجب افزایش اثربخشی پروژه‌های مرمت می‌شود، بلکه در بهبود کیفیت فرهنگی و فنی مرمت، ایجاد انگیزه در نیروی کا، و ایجاد محیطی پویا و یادگیرنده نقش کلیدی دارد. همچنین مشخص شد که سبک مدیریت مشارکتی زمینه‌ساز کشف ظرفیت‌های پنهان و بهره‌گیری بهینه از تخصص‌هاست. این نتایج با یافته‌های پیشین پژوهش‌های داخلی و بین‌المللی هماهنگ بوده و بر ضرورت توسعه این سبک مدیریتی در پروژه‌های مرمت تأکید می‌کند.

جدول ۱. نمونه کدهای استخراجی تحلیلی در مدیریت مشارکتی

کد اولیه	مضمون	توضیح مختصر
احساس مالکیت و مسئولیت	انگیزه و تعهد	مشارکت در تصمیم‌گیری حس مسئولیت را بالا می‌برد
ارتباط مؤثر بین تیم‌ها	کاهش تعارضات و هماهنگی	تعامل مستمر باعث کاهش اختلافات می‌شود
انعطاف‌پذیری در اجرا	توانمندی حل مسأله	اعضا توانایی مواجهه با شرایط جدید را دارند
مستندسازی دقیق‌تر	بهبود کیفیت فنی	کار دقیق‌تر و قابل بازبینی
پرورش تخصص‌ها	توسعه منابع انسانی	آموزش و رشد تخصصی اعضا

[Downloaded from kcr.richt.ir on 2026-11-24]

یافته‌های کلیدی

۱. نقش مدیریت مشارکتی در افزایش انگیزه و تعهد تیمی

اکثر پاسخ‌دهندگان بر این باور بودند که سبک مدیریت مشارکتی سبب افزایش حس تعلق و مسئولیت‌پذیری اعضای گروه می‌شود. اعضا اظهار داشتند وقتی در تصمیم‌گیری‌ها دخیل باشند، نسبت به کیفیت کار خود و حفظ ارزش‌های تاریخی بنا حساس‌تر می‌شوند و تلاش بیشتری به خرج می‌دهند.

۲. تقویت ارتباطات و کاهش تعارضات

با ایجاد فضایی برای تبادل نظر و مشارکت فعال، میزان سوءتفاهم‌ها و تعارضات کاری به‌شدت کاهش یافته است. مدیران مشارکتی توانسته‌اند با ایجاد پل‌های ارتباطی مؤثر، هماهنگی بین تخصص‌های مختلف را تسهیل کنند.

۳. افزایش انعطاف‌پذیری در مواجهه با شرایط غیرمنتظره

پروژه‌های مرمت به‌دلیل پیچیدگی‌های فنی و شرایط محیطی متغیر، نیازمند تصمیمات سریع و منعطف هستند. نتایج نشان می‌دهد که در گروه‌های دارای مدیریت مشارکتی، اعضا به‌سرعت در هماهنگی با تغییرات وارد عمل می‌شوند و توان حل مسأله افزایش می‌یابد.

۴. بهبود کیفیت فنی و مستندسازی پروژه‌ها

حضور فعال تمامی اعضا در تصمیم‌سازی و اجرای پروژه باعث شده است که کیفیت نهایی کار ارتقا یابد و مستندسازی دقیق‌تری از روند مرمت فراهم شود که برای پروژه‌های آینده نیز قابل استفاده است.

۵. شناسایی و پرورش ظرفیت‌های تخصصی

مدیران مشارکتی به شناسایی توانمندی‌های فردی و حرفه‌ای اعضای گروه اهمیت داده و فرصت‌های رشد و آموزش را فراهم کرده‌اند که به تقویت منابع انسانی تخصصی در این حوزه منجر شده است.

اجزای مدل تحلیلی تأثیر مدیریت مشارکتی پروژه‌های حفاظت و مرمت تزئینات معماری بناهای تاریخی

۱. عوامل مدیریتی (سبک مدیریت مشارکتی)

توانمندسازی کارکنان
ایجاد انگیزه و تعهد
مشارکت در تصمیم‌گیری
تقسیم مسئولیت‌ها و شفاف‌سازی نقش‌ها

۲. عوامل انسانی و تیمی

تنوع تخصص‌ها (کارشناسان، استادکاران، دستیاران)
مهارت‌های ارتباطی و تعامل
خودکنترلی و مسئولیت‌پذیری
رضایت شغلی و انگیزه

۳. عوامل محیطی و پروژه‌ای

اهمیت و حساسیت بناهای تاریخی
شرایط جغرافیایی و اقلیمی
محدودیت‌های منابع (مالی، انسانی، زمانی)
ساختار سازمانی و هماهنگی سطوح مدیریت

۴. نتایج و پیامدها

بهبود کیفیت حفاظت و مرمت
افزایش بهره‌وری و اثربخشی پروژه
رضایت و رشد حرفه‌ای گروه
توسعه منابع انسانی متخصص
حفظ و صیانت از هویت فرهنگی و تاریخی

[Downloaded from kcr.richt.ir on 2026-11-24]

تحلیل نهایی از روابط بین اجزا

به نظر بارنارد برای اینکه کوشش جمعی یا همکاری و تعامل پایدار باشد، دو شرط لازم است (الف) اثربخشی و (ب) کارآیی. اثربخشی را می‌توان «توانایی سازمان برای دستیابی به هدف‌های آن» و کارآیی را «رابطه میان رفتار سازمانی با نیازها و مقاصدفردی» (علاقه‌بند، ۱۳۸۷) و «تقسیم کارها به اجزای مناسب و واگذاری آن‌ها به افراد مناسب در قالب تشکیلات سازمانی مناسب» دانست، به نحوی که اهداف با بیشترین اثربخشی حاصل آید (هرسی و بلانچارد، ۱۳۶۹) سبک مدیریت مشارکتی بر عوامل انسانی و گروه اثر مثبت دارد و باعث افزایش انگیزه، رضایت و مسئولیت‌پذیری می‌شود و **در نتیجه:** عوامل انسانی و تیمی، کیفیت عملکرد پروژه را ارتقا می‌بخشند و **در نتیجه:** عوامل محیطی و پروژه‌ای زمینه و محدودیت‌های اجرای پروژه را تعیین می‌کنند و بر مدیریت و عملکرد گروه تأثیرگذارند و **در نتیجه:** تعامل مثبت میان این عوامل منجر به موفقیت پروژه و حفظ میراث فرهنگی می‌شود.

جمع‌بندی و پیشنهادها

نتایج پژوهش نشان می‌دهد مدیریت مشارکتی در پروژه‌های مرمتی می‌تواند اثربخشی عملیات را افزایش دهد و مسیر توسعه منابع انسانی را هموار کند. پیشنهاد می‌شود مدیران پروژه‌های مرمتی با طراحی مکانیزم‌های رسمی مشارکت، جلسات منظم تصمیم‌سازی مشترک و برنامه‌های آموزشی داخلی، از مزایای این سبک مدیریت بهره‌مند شوند. مدیریت مشارکتی در پروژه‌های حفاظت و مرمت تزئینات معماری بناهای تاریخی نقش حیاتی و تاثیرگذاری دارد که این پژوهش آن را با روش‌های توصیفی–تحلیلی و ترکیبی از داده‌های میدانی و اسنادی بررسی کرد. یافته‌ها نشان داد که به‌کارگیری سبک مدیریتی مشارکتی موجب افزایش انگیزه، تعهد و مسئولیت‌پذیری اعضای گروه می‌شود، ارتباطات میان تخصص‌های مختلف را تقویت می‌کند و ضمن کاهش تعارضات، در مواجهه با شرایط غیرمنتظره و پیچیدگی‌های اجرایی، انعطاف‌پذیری گروه را افزایش می‌دهد.

این سبک مدیریت بهبود کیفیت فنی و مستندسازی پروژه‌ها را ممکن می‌سازد و ظرفیت‌های تخصصی را شناسایی می‌کند و پرورش می‌دهد و در نهایت باعث رشد و توسعه منابع انسانی متخصص در حوزه مرمت بناهای تاریخی می‌شود. با توجه به اهمیت و حساسیت بالای پروژه‌های حفاظت و مرمت در حفظ هویت فرهنگی و تاریخی کشور، به‌کارگیری روش‌های مدیریتی نوین و مشارکتی می‌تواند کلید موفقیت و تضمین کیفیت در این پروژه‌ها باشد.

پیشنهادها

- ✓ ترویج فرهنگ مدیریت مشارکتی در سازمان‌های میراث فرهنگی: سازمان‌های متولی باید با آموزش و توانمندسازی مدیران و گروه‌های مرمت، زمینه اجرای سبک مدیریتی مشارکتی را فراهم کنند؛
- ✓ برگزاری دوره‌های آموزشی تخصصی و مهارتی: آموزش‌های مرتبط با مهارت‌های ارتباطی، رهبری مشارکتی و کار تیمی برای مدیران و اعضای گروه‌های مرمت ضروری است؛
- ✓ تدوین دستورالعمل‌ها و راهنمای عملیاتی: ایجاد مستندات و چارچوب‌های اجرایی مشخص برای پیاده‌سازی مدیریت مشارکتی در پروژه‌های حفاظت و مرمت، با توجه به شرایط خاص هر پروژه؛
- ✓ افزایش منابع انسانی متخصص و ایجاد فرصت‌های شغلی: سیاست‌گذاری میان‌مدت و بلندمدت برای جذب، آموزش و حفظ نیروی انسانی متخصص در حوزه مرمت بناهای تاریخی ضروری است؛
- ✓ تقویت مستندسازی و بهره‌برداری از تجارب پروژه‌ها: تشویق به ثبت دقیق فرایندها و نتایج پروژه‌های مرمت برای استفاده در پروژه‌های آتی و توسعه دانش فنی؛
- ✓ ایجاد بسترهای مشارکت و تعامل بین‌رشته‌ای:

تشویق به همکاری و تعامل میان استادکاران تجربی، کارشناسان، معماران و سایر تخصص‌ها برای بهبود کیفیت پروژه‌ها.

یادداشت

این مقاله حاصل تجربه زیسته قبلی نویسنده در محور مسئولیت نظارت و امور جاری ۲۵ پروژه تزئینات معماری بناهای تاریخی خراسان رضوی بوده است که سال ۱۳۹۵ در دوازدهمین همایش مرمت ارایه شده بود. تاکنون (سال ۱۴۰۴) تجربیات افزوده و مشابه نویسنده در

[Downloaded from kcr.richt.ir on 2026-11-24]

۷۸ پروژه تزیینات معماری، فرضیه این موضوع را قوام داده است. نسخه حاضر با احترام به متن و بینش اولیه توسط نویسنده بازبینی و تکمیل شده است.

منابع

افجه‌ای، م. (۱۳۹۷). *مدیریت منابع انسانی*. تهران: سمت.

اکبری، محمد. (۱۴۰۰). مشارکت در پروژه‌های حفاظت معماری. *فصلنامه علمی-پژوهشی مطالعات معماری ایران*، ۱۲(۳)، ۴۵–۶۳.

اولریش، دیو؛ اسمالوود، نورم؛ سوییت من ، کیت. (۱۳۸۸). *کدهای رهبری سازمانی*، ترجمه مسعود بینش، افشین دبیری. تهران: سرآمد.

ایمانی، س؛ نعمتی، ر. (۱۳۹۸). نقش همکاری بین‌نهادی در حفاظت معماری. *مجله حفاظت و مرمت*، ۹(۳)، ۳۳–۴۸.

بنیس، وارن. (۱۳۸۳). *مدیران کهنه کار زمانه‌ای نو*،ترجمه فضل‌الله امینی، . چاپ دوم. تهران: فرا.

جعفری، ح؛ سلطانی، ن. (۱۳۹۹). مدل‌های نوین در نظارت مرمتی. *فصلنامه فناوری و فرهنگ*، ۱۱(۴)، ۹۰–۱۰۵.

حبیبی، محمد. (۱۳۷۹). *خصایص مدیران فرهنگی*. تهران: تبیان.

دشمن زیاری، اسفندیار؛ بزرگ‌زاده، علیرضا. (۱۳۹۰). *مبانی مدیریت و سرپرستی سازمان*. چاپ سوم. تهران: فرهنگ سبز.

دهقانی، م. (۱۳۹۸). تحلیلی بر نقش استادکاران تجربی در مرمت تزیینات معماری. *نشریه هنر اسلامی ایران*، ۵(۱)، ۷۵—۹۰.

رضائیان، ع. (۱۳۹۹). *اصول مدیریت*. تهران: سمت.

رضاییان، علی. (۱۳۸۰). *اصول مدیریت*. چاپ سیزدهم. تهران: دانشگاه تهران.

سازمان میراث فرهنگی، صنایع دستی و گردشگری. (۱۴۰۱). *دستورالعمل حفاظت و مرمت تزئینات وابسته به معماری*. تهران: معاونت حفظ و احیاء.

علاقه‌بند، علی. (۱۳۸۷). *مبانی نظری و اصول مدیریت آموزشی*. تهران: روان

فرجی، ع؛ یزدان‌پناه، س. (۱۳۹۶). تحلیل انتقادی نقش مشارکت در پروژه‌های باززنده‌سازی. *نامه معماری*، ۷(۲)، ۲۲–۴۰.

فرهنگی، علی اکبر؛ صفرزاده، حسین. (۱۳۹۰). *فرهنگ جامع مدیریت*. تهران: برایند پویش.

فلاح، ح؛ خدایاری‌فرد، ع. (۱۴۰۰). بررسی نقش مدیریت مشارکتی در بهره‌وری کارکنان سازمانی. *فصلنامه مدیریت رفتار سازمانی در آموزش و پرورش*، ۸(۲)، ۴۵—۶۷.

هرسی، پاول؛ بلانچارد، کنت. (۱۳۶۹). *مدیریت رفتار سازمانی*. ترجمه قاسم کبیری. تهران: جهاد دانشگاهی.

Bass, B. M., & Avolio, B. J. (Eds.). (1994). *Improving organizational effectiveness through transformational leadership*. sage.

van Bertalanffy, L. (1998). *General system theory: Foundations, development, applications*. Braziller.

Blake, R., & Mouton, J. (1964). *The managerial grid: The key to leadership excellence*. Houston: Gulf Publishing Co, 350.

Deci, E. L., & Ryan, R. M. (2013). *Intrinsic motivation and self-determination in human behavior*. Springer Science & Business Media.

Feilden, B. (2007). *Conservation of historic buildings*. Routledge.

Fiedler, F. E. (1967). A theory of leadership effectiveness. MC Graw-Hill series in management.

ICOMOS. (2013). *Guidance on Heritage Impact Assessments for Cultural World Heritage Properties*. Paris: ICOMOS.

Mintzberg, H. (2009). *Managing*. Berrett-Koehler Publishers.

Senge, P. M. (2006). *The fifth discipline: The art and practice of the learning organization*. Broadway Business.

Strauss, A., & Corbin, J. (1998). *Basics of Qualitative Research: Techniques and Procedures for Developing Grounded Theory*. Los Angeles: Sage.

UNESCO. (2015). *Policy Document for the Integration of a Sustainable Development Perspective into the Processes of the World Heritage Convention*. WHC-15/20.GA/INF.13, p. 1-18

Yukl, G. (2013). *Leadership in Organizations* (8th ed.). Pearson..

[Downloaded from kcr.richt.ir on 2026-11-24]